13 | 人力资源管理：干部如何转型

2021-03-10 蒋伟良

流程型组织15讲 进入课程 >

讲述：蒋伟良
时长 14:56 大小 13.69M

你好，我是蒋伟良博士。聚焦战略，简化管理，实现有效增长。欢迎你和我一起学习《流程型组织 15 讲》这门课。

今天是第 13 讲，我将带你探讨在流程型组织变革背后，干部的转型问题。我们可能经常会有这样一个思考，流程型组织把员工作为责任的中心，同时为一条龙经理赋予责任，让他们面对客户、带领团队、执行流程、实现价值。那么还需要干部做什么呢？干部在这个变革背后是不是很失落呢？我想这个认知是完全错误的，干部在变革的背后有一个重要的转型，用一句话来形容就是，干部从管理者如何转换成领导者。

领导者的四个责任

过去我们谈管理，更多的是管人理事，一个管理者喜欢控制下属，通过严密的金字塔，对下属进行管理和控制，这个时代已经一去不复返了。在以客户为中心，以知识工作者为重要支撑体系的模式里，我们强调员工是主宰者，而不是管理者是主宰者。但是管理者恰恰是需要更高的转型，他们需要成为领导者。那么领导者就意味在这个变革背后新的四个责任，我们来数一数。

第一个责任，关于战略和未来。 我们要求管理者能够推动公司的战略，思考公司的未来，能够把公司的战略转化成部门的工作责任和目标，通过战略的分解、战略的执行，带领团队实现胜利。这一个责任是关于战略到目标到绩效。

第二个责任，关于企业文化价值观。 我们要强调干部是企业文化价值观的信仰者和实践者，管理者要把企业文化价值观落实到自身部门里，把企业文化价值观实现落地和践行，这是管理者的第二项责任。

第三项责任，关于流程型组织的建设。 管理者要保证公司的跨部门流程，在所在部门内的落地，同时要保证部门内的流程能够被建设和持续改进。打个比方，管理者就像是一个高铁武汉站的站长，需要保证某一个高铁从武汉站通过的时候，它平稳、安全、高效通过，同时管理者也要去保证武汉站清洁卫生搞好，武汉站的工作做好，这就是为全流程做贡献。所以管理者是要推动流程落地的，同时也是流程变革的践行者。

第四项责任，关于人力资源和组织建设。 管理者要负责所辖组织的组织设计，考虑如何搭班子，如何进行职位设计，同时要去关注和负责所在部门内的人才获取、培养发展、绩效管理和激励成长，也就是所在部门内所有员工的选、育、用、留都是管理者来负责任，管理者是这个部门的首席的人才官。

总结一下，这四项责任就是关于战略目标、企业文化价值观、流程型组织变革和人力资源管理，它们是管理者在面对新时代的新责任。所以这对管理者的要求更高了，而不是更低了。假如你是一位管理者，原来是个业务的大拿，负责某个业务的实现，是一条龙经理。今天则需要你培养出更多的一条龙经理出来。你不要成为流程的阻碍者，应该成为流程的建设者，要去鼓励更多员工走向流程。他们去面对客户，而你要成为他们背后的支持者。

流程型组织里的二元结构

所以在我们的流程型组织里面，就形成了一个二元的组织模式，**一元是纵向的部门线，一元是横向的产品线、项目线、流程线。** 一纵一横就构成了一个矩阵，我把它叫做一种强矩

阵。这个强矩阵就强调横向的力量要大于纵向，横向就是要赋予一条龙经理面对流程、面对客户的权力，纵向就是各部门传统的职能型组织要保留，但是职能型组织的核心责任是提供资源，所以纵向是各位干部所负责的资源。

所谓资源就是人力资源、财务资源，能够保障员工在流程中得到持续地供给，能够保障员工能力增长，通过各位干部的培养实现赋能。同时管理者也要积极地在流程中扮演教练的角色，去培养更多的员工，让他们能够执行流程。管理者也应该把员工的聪明才智和经验投入到关键的决策中，比如在关键委员会，像战略委员会，像市场和产品委员会这个层面，管理者能够作为决策者之一参与决策。

这样的话，管理者的责任是比原来更大的，从他们自身干变成决策干，培养人干，提供资源干，帮助员工干，这就形成了一个横向和纵向的强矩阵。

在流程型组织中，我们一直非常强调二元结构，二元结构是渗透在整个过程中的，二元结构既指纵向的战略结构，自上而下，又指横向的客户导向、流程结构，所以二元结构实际上就是一个均衡结构，它始终保持整个组织的相对均衡性。强矩阵就要求干部培养出更多的一条龙经理和更多具有能力的员工，比如说对任职资格达到四级及以上的专家和资深专家，让他们能够在战略中，在流程中被赋予更大的权力和责任。

管理者一边要培养下属，一边也要在关键决策中提供资源，比如说在流程中，他们参与到一些重要的决策点，他们也去建立流程，提供经验，并固化到模板中，让更多的员工能够按照流程来执行。所以管理者就把战略、价值观、流程和人力资源这四项责任，融入到了业务中，帮助员工更好地去实现业务。

另外，**管理者的工作本质已经从管理转化成了服务。** 服务是至高无上的，一个国家的每一个公务员要为人民服务，一个企业里的每一个干部要为员工服务，所以管理和服务是不分家的。服务是以一种更低的管理姿态融入到业务中去，我们的管理者不要强调高高在上，不要强调威权，不要强调控制，而应强调以服务的姿态帮助员工成长。

那么在服务中是不是把管理做了呢？实际上高水平的服务中包含了管理，在高水平服务中，我们自然能够发现问题、解决问题，管理也就自然帮助员工实现了成长。所以服务的本质就是管理，管理的本质就是价值转换。马利克大师说：“管理就是把知识变成价值的一个转化过程”，这点我是非常认同的，管理就是指管理者帮助员工，把他们的知识转化成客户价值，这个过程叫做管理。

所以一个优秀的管理者不在于自己去干，而在于把自己的经验、知识赋予下属，同时也要分析下属擅长什么、能做什么，而不是简单去改变什么，帮助他们去寻找到未来在变革中他们需要的价值和成长。

所以在变革中非常重要的是，如果管理者不能支持变革、不能拥抱变革，那么员工是不可能获得成长的，员工是不可能在这个变革中获得权力的，因为权力的中心都还是在管理者那里。这就需要管理者在变革中实现领导力。我们要帮助每个干部分析，他在管理的四个责任方面所存在的问题，并提出改进的方向，同时我们也要建立一系列的干部资源池、干部培训班来帮助干部实现成长。

如何进行干部管理

所以一个非常重要的话题就是干部管理。什么是干部管理？干部管理就是形成对干部的选、用、育、留、管的完整机制，要把干部的培养和成长也变成一条流程，就从干部的选拔、干部的继任，到干部的转身管理，到干部的再任管理，整个全过程中都瞄向流程型组织变革。

流程型组织变革中，怎么样帮助干部成长，选拔那些具有品德为底线，价值观为基础，绩效是分水岭，同时具有能力持续地面对未来的优秀干部和高潜干部呢？

我们会把这些干部送进干部的培训班、战略预备队，通过“721”，“7”在于实践、轮岗，“2”在于自我反思，“1”在于上课学习，通过系列性的课程，学习、实践、自我反思。用这些系统性的手段，全方位地帮助干部实现转型，同时在干部转身期，要让干部认识到，他必须在认知、能力、时间分布，这三个方面，面对流程型组织进行转变。

过去我们的干部都是业务大拿，今天已经不够了，今天要面对思想责任，面对服务员工，面对资源池建设，要求干部在这些层面形成认知，思考自己的责任到底是什么，同时培养干部朝这个方面坚决转变。在干部在任期间，我们要严字当头，进行全方位干部的 KPI 管理、述职，包括干部的任职资格评定、能力的评价、员工的评议，综合去评价一个干部是不是面对流程和客户能够成为优秀干部。当然也包括了干部的淘汰、发展成长，都将因整个流程型组织变革，实现转变。

所以流程型组织变革也是一次领导力和价值观的变革过程。我一直讲领导力和价值观是不分家的，领导力就是要求干部成为领导者，去带领群众拥抱变革。拥抱什么变革？就是流程型组织变革。所以要求我们的管理者，从过去自己能干，今天变成带领大家干，同时在

这个变革过程中，也系统地去发现、培养具有价值观、能力、服务意识、诚实正直，有潜能的未来优秀干部。

我想这就是一个非常重要的话题，我们通过流程型组织变革，顺带也把干部转型和干部成长模型建立起来，这是一个非常重要的卫星系统。

总结

最后，我来做一个小小的总结。今天我们聊的话题就是干部的转型和干部的管理，我们强调干部在面对变革背后的战略、价值观、流程和人力资源的四项责任。我们强调我们建立的是强矩阵型的流程型组织。

变革不是否定干部，恰恰是要加强干部建设，要把干部从原来自己干变成带领团队干，他们在矩阵型的组织里扮演资源性的角色，能够提供资源、赋能员工、培养下属。同时他们也参与到决策中去，把他们的经验和才智反应到关键决策。

另外，我们强调干部是以服务为中心，而不是管理，管理的本质就是从知识到价值的转化过程。我们也要强调干部在变革背后，要建立完整的端到端的干部继任、干部转身到干部再任和淘汰发展的全流程，来系统性地培养、发现、成长、淘汰干部，让干部管理成为整个流程型组织变革的重要的卫星系统。这过程中把价值观和领导力作为高举的旗帜，培养和发展每个干部从管理者变成员工的服务员，变成赋能者和领导者。我想干部的转型和变革成就了员工，也成就了流程型组织。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 12 | 职位的再造升级：实现减员增效涨薪的方法

下一篇 14 | 人力资源管理：关键人才成长

精选留言

写留言

> 由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。